



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**

**Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента**

---

**Курсы повышения квалификации по программе  
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

---

# **ПРОЕКТИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ РАЗВИТИЯ ОУ**

**Кравцов А. О.,  
кандидат педагогических наук, доцент  
РГПУ им. А.И. Герцена  
Санкт-Петербург  
ak90@yandex.ru**



*Самое главное в жизни - решить,  
что в ней самое главное.*

**(Неизвестный автор)**



# ***КОНЦЕПЦИЯ***

**общий замысел обновленного ОУ**

(Концепция — это «...определенный способ понимания, трактовки какого-либо предмета, явления, процесса, основная точка зрения на предмет или явление... Термин «концепция» употребляется также для обозначения ведущего замысла, конструктивного принципа в научной, художественной, технической, политической и других видах деятельности» (Философский энциклопедический словарь. — М., 1983. — С. 278)..

# КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ ОУ

1. система ценностей ОУ, его кредо, философия, принципы жизнедеятельности;
2. видение и миссия ОУ, функции по отношению к ученикам и воспитанникам, социуму, персоналу;
3. модель выпускника ОУ;
4. тип и вид ОУ исходя из его миссии и модели выпускника;
5. Перспективный образ ОУ. Характеристика новой образовательной системы, образовательного процесса и среды, подходов к содержанию, технологии, структуре и организации обучения и воспитания, внеучебной воспитательной работы;
6. социально-психологический климат и организационная культура;
7. система ресурсобеспечения (финансовая, материально-техническая, кадровая, программно-методическая, исследовательская, нормотворческая, информационная и др.) деятельности и внешних связей ОУ;
8. обновленная система управления ОУ.

# Концепция развития ОУ:

1. Ценностные приоритеты развития ОУ.
2. Инновационная идея (инновационные идеи) развития ОУ.
3. Концептуальная модель замысла развития ОУ:
  - социально-педагогическая миссия и видение ОУ;
  - цель деятельности ОУ;
  - базовая и вспомогательные функции
  - организационная культура развития ОУ;
  - модель выпускника;
  - критерии оценки качества образовательного процесса;
  - управление и внешние связи ОУ:

# Концептуальный проект должен быть:

- **актуальным**, т.е. соответствовать будущим образовательным потребностям;
- **реалистичным**, т.е. соответствовать имеющимся или прогнозируемым возможностям ОУ;
- **системным**, т.е. определять необходимый и достаточный состав компонентов, из которых будет состоять новое ОУ, и обеспечивать скоординированность связей между ними.

# Ключевая проектная идея

самый важный элемент программы развития образовательного учреждения поскольку в краткой и лаконичной форме выражает основной смысл предполагаемых инновационных изменений.



# Характеристика ключевой проектной идеи

1. ключевая проектная идея программы развития ОУ направлена на создание новой образовательной практики, принципиально отличающейся от существующей;
2. обосновывается исходя из современных требований потребителей к образовательным результатам, возможных будущих социальных ожиданий;
3. конкретизирована в цели - образовательных результатах;
4. обозначает связь между новым образовательным результатом и необходимостью изменений составляющих образовательной практики (содержание образования, методы обучения, формы организации образовательного процесса; компетентность педагогов; оценка образовательных результатов обучающихся, воспитанников и деятельности педагогов и др.);
5. Базируется на лучших мировых и отечественных образцах педагогической практики
6. требует вовлеченности всех участников образовательного процесса в реализацию;
7. разработана коллегиально, в т. ч. с привлечением общественности;
8. является известной, понятной и принимается педагогами, обучающимися, родителями;
9. базируется на лучших мировых и отечественных образцах педагогической практики;
0. является реализуемой, реалистичной, т. е. соответствует имеющимся или прогнозируемым возможностям и ресурсам ОУ.

# Ошибки в формулировке и разработке проектной идеи

- Вместо проектной идеи - описание наличного опыта
- В формулировке идеи не заложен образ конечного продукта
- При отсутствии проектной идеи представлен перечень целей, среди которых не выделены приоритетные (нет различения «цель-средство»)

# Примеры ключевых идей

- Идея формирования социальной компетентности учащихся через придание образовательной системе школы функции развития окружающего социума
- Идея превращения участников образовательного процесса в субъектов, ставящих собственные цели, проектирующих способы действий в ситуации отсутствия готовых знаний, через преобразование форм организации и технологий образовательного процесса, создание условий для развёртывания общественных образовательных инициатив
- Идея формирования ключевых компетентностей учащихся через создание школьной системы управления качеством образования и т.д.

# Последовательность проектирования

1. Проектирование (или корректировка) миссии и видения ОУ, ее целей и соответствующего им принципа построения образовательной системы.
2. Поиск, изучение и оценка новшеств, реализация которых позволит решить выявленные при анализе проблемы (формирование «массива» идей).
3. Предварительный выбор идей изменений на основе учета возможностей, условий, уровня технологической разработанности идей и других факторов, обеспечивающих реализацию миссии ОУ.
4. Формирование общего образа желаемого будущего ОУ.

***МИССИЯ ОУ***

# **МИССИЯ ОУ**

*сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных*

# Миссия

1. это краткая концепция целеполагания организации на долгосрочный период (описание условий, стратегической цели и методов её достижения). Она выражает философию и смысл существования организации. Миссия дает ответ: «Для чего организация существует?»
2. Определение миссии включает:
  - Провозглашение ценностей и убеждений.
  - Потребности, которые она собирается удовлетворять.
  - Рынок, на котором организация позиционируется.
  - Способы выхода на свой рынок.

# Виды миссий

Различают следующие виды миссии:



**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ**

**МИССИЯ – ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ**

**МИССИЯ – ОРИЕНТАЦИЯ**

**МИССИЯ – ПОЛИТИКА**

**БИЗНЕС – ИДЕЯ**



# 1. Кто мы?

2. Чем мы занимаемся?

3. Для кого мы осуществляем свою деятельность?

4. Как мы работаем?

5. Что лежит в основе нашей деятельности?

6. Какие акценты, приоритеты мы расставляем по различным направлениям деятельности?

7. Какими мы видим себя в будущем?

**МИССИЯ – ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ**

**МИССИЯ – ОРИЕНТАЦИЯ**

**МИССИЯ – ПОЛИТИКА**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ**

# Отличие миссии от целеполагания

1. В миссии обычно детализируется статус организации, декларируются принципы его работы, заявления и намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации.
2. Миссия не зависит от текущего состояния организации, форм и методов ее работы. В целом она выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными.
3. В миссии не принято указывать в качестве главной цели получение прибыли, хотя прибыль - определяющий фактор в функционировании предприятия. Прибыль как миссия существенно ограничивает спектр рассматриваемых организацией путей и направлений развития, может привести к неэффективной работе.
4. Центральным моментом миссии является ответ на вопрос: *Какова главная цель организации?*

# Сформулированная миссия служит:

□ **во-первых**, средством представления ОУ во внешней среде и формирования ее имиджа, определяя, к чему стремится ОУ, в чьих интересах она действует и что для этого готова делать;

□ **во-вторых**, средством интеграции коллектива ОУ, формирования командного духа, определяя смысл совместной деятельности и становясь основой для формирования **организационной культуры ОУ**.

**Организационная культура** — это совокупность норм и ценностей, разделяемых членами организации и служащих регуляторами их поведения в ней.

# СТРУКТУРА МИССИИ

<b>Миссия на уровне</b>	<b>Миссия на уровне коллектива</b>	<b>Миссия на уровне социума</b>
<b>Личном</b>	Что должна дать работа в коллективе каждому ее члену лично?	Что может дать команда ОУ каждому клиенту, партнеру, коллеге, конкуренту лично?
<b>Социальном</b>	Какие социальные перспективы может дать работа в команде ее членам?	Какое социальное влияние может оказывать ОУ (формирует культуру отношений, оказывает влияние на семью, на социальный заказ и пр.)? Какое место в социуме хочет занять ОУ?
<b>Духовном</b>	Какой видит ОУ свою духовную миссию по отношению к самой себе?	В каком образе и контексте ОУ может представить социуму свою духовную миссию (Мы — команда, которая спасает, защищает, заботится, поддерживает... и пр.; помощь ближнему, забота об экологии, микроклимате и пр.)?

# ОБЩАЯ СТРУКТУРА МИССИИ

ОУ это место, где

- МЫ - КТО?
- Делает ЧТО?
- С КЕМ?
- С КАКОЙ ЦЕЛЬЮ?

ВИДЕНИЕ

# ВИДЕНИЕ

представление об идеальном образе образовательного учреждения, его жизнедеятельности и результатах, которые должны быть к определенному моменту времени в обозримом будущем

# ТРЕБОВАНИЯ К ФОРМУЛИРОВКЕ ВИДЕНИЯ



# ***1. Целевой, целеустремленный характер видения***

Прежде всего должны быть представлены желаемые результаты жизнедеятельности ОУ и их социальные последствия как влияние ОУ на социум и изменение позиции и авторитета ОУ в рамках образовательной системы района.

## ***2. Реалистичность и привлекательность видения***

- При всей идеальности образа он должен быть реалистическим и формулироваться в зоне ближайшего развития коллектива ОУ и самого руководителя.
- В предлагаемой характеристике важно избежать явно утопических и невыполнимых заявлений.
- Хорошая формулировка образа нового ОУ нацеливает всех работников на активную деятельность, имеющую неплохую перспективу.

### **3. Четкий показ при описании видения нового ОУ его важнейших отличий и преимуществ по сравнению с нынешним положением и по сравнению с другими ОУ**

- Для стратегического планирования существует очень трудная и одновременно очень важная задача — создать видение ОУ, которое, оставаясь в пределах выполнимости, показывало бы существенные отличия от предшествующего состояния.
- Не имея вдохновляющего образа ОУ и его отличий, вряд ли можно вести коллектив вперед без риска быстрого разочарования.
- На руководителя ложится дополнительная нагрузка: вырабатывать в себе не только реалистическое, но и вдохновляющее видение, учиться самому и учить других все время **«чувствовать разницу», быть нацеленным на конкретные, достижимые и измеримые прогрессивные изменения в ОУ и его результаты.**
- Если в этом вопросе есть затруднения и они вовремя не преодолеваются, велика опасность выработки малопродуктивной стратегии.

## 4. Опора видения на широкий круг источников и на разные представления о завтрашних требованиях к ОУ

- Видение нужно для того, чтобы сравнить с ним нынешнее состояние ОУ и понять, чего сегодня недостает для выхода на новый более высокий уровень развития, каковы потребности ОУ, ее проблемы.
- Следовательно, ключевым словом должно стать слово «требуемое».
- Требуемое в стратегическом планировании должно опираться и на образ нынешних, а главное — будущих потребностей социальных заказчиков, и на ценности самого ОУ, и на его реальные возможности, и на тенденции отечественного и мирового образовательного опыта.
- В этом случае мы надежнее застрахованы от путешествия в никому не нужную сторону, от постановки ложных целевых ориентиров.

## 5. Лаконичность

- От видения не надо требовать полного и подробного описания всех ожидаемых результатов ОУ.
- Видение — скорее их общая рамка, общая точка отсчета для их выработки.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ  
БУДУЩЕГО ОУ НА ОСНОВЕ  
КОНЦЕПЦИИ  
4D БРЭНДИНГА

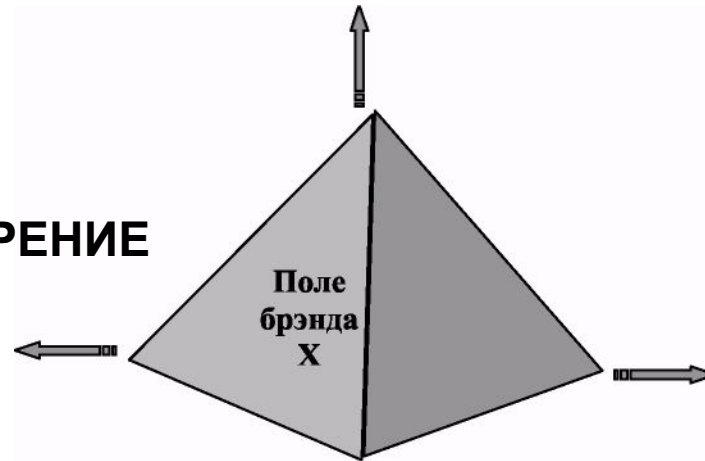
# 4D БРЭНДИНГ



- Гэд Т.
- : взламываая корпоративный код сетевой экономики. -  
Издательство:  
Стокгольмская  
школа экономики в  
Санкт-Петербурге,  
2005, - 230 с.

## ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

СОЦИАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ



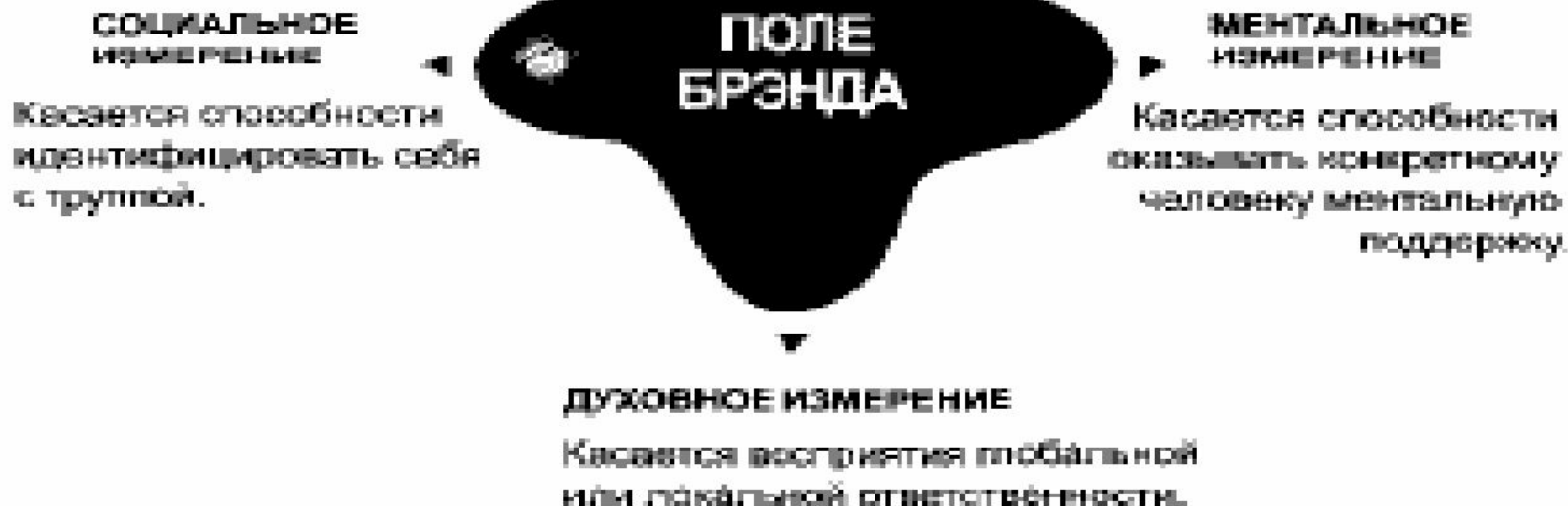
МЕНТАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

ДУХОВНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ



# МЫСЛИТЕЛЬНОЕ ПОЛЕ БРЕНДА

Касается восприятия полезности продукта  
или услуги, ассоциируемых с брендом.  
**ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ**



# МЫСЛИТЕЛЬНОЕ ПОЛЕ БРЕНДА

<b>Функциональное измерение</b>	касается восприятия полезности продукта или услуги, ассоциируемой с брендом.
<b>Социальное измерение</b>	касается способности идентифицировать себя с определенной общественной группой.
<b>Духовное измерение</b>	восприятие глобальной или локальной ответственности.
<b>Ментальное измерение</b>	способность поддерживать человека

# Организация проектирования педагогической системы ОУ

		Совет развития	Руководитель	Рук-тель программы	Раб. группы	Педсовет
	Разработка и корректировка миссии ОУ	Э; Р	С;З	К	ИО	
	Выбор образовательной модели ОУ	Э; Р	З	К	ИО	
	Разработка или корректировка целей ОУ	Э; Р	З	К	ИО	
	Разработка или корректировка целей промежуточных ступеней образования	Э; Р	С;З	К	ИО	
	Поиск способов воздействия на причины недостатков в результатах образования			ЗКЭ	ИО	
	Оценка и выбор способов воздействия на причины недостатков в результатах образования			К	ИО	
	Синтезирование способов решения проблем	Э; Р		ЗК		
	Оформление результатов этапа		К	ИК	И	
	Экспертиза проекта желаемой педагогической системы ОУ			О		ЭР

# *Условные обозначения:*

- Р - принимает решения;
- З - формулирует задания;
- С - создает структурные единицы и определяет их состав;
- И - выполняет работу;
- К - контролирует ход работ
- О - отчитывается о ходе и результатах работы;
- Э - оценивает результаты.

# Формирование образа желаемого будущего педагогической системы ОУ

1. Как ОУ видит свое назначение, как **оно** определяет свою миссию?
2. Каковы цели образования?
3. На какие ступени разбивается учебно-воспитательный процесс?
4. Какие цели ставятся для промежуточных ступеней учебно-воспитательного процесса?
5. Каким будет учебный план на каждой ступени (что в нем появится, что из него будет исключено, **как** будет перераспределено учебное время)?
6. Как изменится содержание учебных программ, а также программ внеклассной, внешкольной работы?
7. Как изменятся образовательные технологии?
8. Как изменятся способы контроля и оценки процесса и результатов образования?
9. Как должна измениться подготовка педагогических кадров ОУ?
0. Как должна будет измениться его материально-техническая база?
1. Как будет обеспечиваться мотивация учителей и учащихся?

# ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ

- 1. Несистемность;**
- 2. Миссия не ориентир для целеполагания;**
- 3. Нечеткость и нереалистичность целей.**
- 4. Узость области поиска возможностей;**
- 5. Отсутствие взгляда в будущее**

# Модель реализации концепции: варианты представления

- Перечень и краткое описание подпроектов, инновационных программ:



Стержневыми элементами Программы являются Проекты:

- Проект «Образование: качество и конкурентоспособность»
- Проект «Найти себя в школе для всех»,
- Проект «Сетевая школа – эффективное школьное Интернет пространство»...

- Графическая модель системных преобразований



# МОДЕЛЬ СИСТЕМНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ШКОЛЫ НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА

Разработка системы управления качеством образования в рамках компетентностной модели

Технологии работы с субъектностью педагога

Педагогические технологии работы с субъектностью ученика

Система оценки и измерителей нового содержания образования

Деятельностное содержание образования

Компетентностная модель выпускника как субъекта деятельности

Проектирование пространств проявления общественной инициативы во внешкольной среде

Проектирование пространств проявления субъектности в школьной среде

Сохранение здоровьесберегающей направленности школьной среды